

二十三、无锡苏能电气工程有限公司审核案例

推荐机构：北京兴国环球认证有限公司

认证类型：质量管理体系

认证人员：程利平

一、案例发生的背景

认证领域：质量管理体系

受审核组织：无锡苏能电气工程有限公司

认证范围：资质范围内的电力设施(限变电、电缆)承装、承修施工及服务（国家电力监管委员会华东监管局颁发资质）

二、审核背景

北京兴国环球认证有限公司于 2012. 12. 20-22 日派出现场审核组对“无锡苏能电气工程有限公司”进行为期 3 天的质量管理体系再认证审核，审核组成员程利平(共 1 名)，为专业审核员，审核范围为资质范围内的电力设施(限变电、电缆)承装、承修施工及服务（国家电力监管委员会华东监管局颁发资质）。

该企业于 2007 年 2 月 12 日成立，具有承装类五级(限变电、电缆)、承修类五级(限变电、电缆)施工资质，许可证书号为 4-2-00750-2007；办公地址和注册地址在无锡新区长江路 16 号，于 2010 年 1 月 21 日获得质量管理体系认证证书。

三、审核发现

按审核计划安排，本次审核审核了公司领导层、办公室、商务部、工程部 3 个职能部门及一个在建工程项目“无锡市普惠自动控制有限公司 250KVA 箱变安装工程项目”和一个已竣工工程项目“无锡市电子仪表工业有限公司箱变安装工程”。通过审核，审核组开具了 5 项不符合项报告。分别为：

1、查商务部，“该部门质量目标没有体现本部门的职能职责”；

2、查工程部，“该公司出示的在施项目‘无锡市普惠自动控制有限公司 250KVA 箱变安装工程项目’施工方案中没有劳动力配置设计、施工设备及检测设备配置计划、施工进度计划，该施工方案也未经审批”；

3、查商务部，“该公司于 2012. 6. 7 签订的‘苏州工业园纵合机电设备有限公司梧桐水岸公建配套设施配电工程项目’施工合同、2012. 6. 7 签订的‘江苏昆山通用电气有限公司中邦城市花园公建配套设施配电工程项目’的施工合同、2012. 7. 12 签订的‘无锡市佳丽斯机械制造有限公司 250KVA 箱变工程项目’的施工合同、2012. 12. 12 签订的‘无锡电子仪表工程有限公司 6400KVA 箱变工程项目’的施工合同均没有合同评审记录”；

4、查项目部，“无锡市普惠自动控制有限公司 250KVA 箱变安装工程项目部提供不出箱变安装、电缆敷设、接地钢板安装等技术交底记录”；

5、查商务部，“该公司提供不出 2012 年度质量回访计划，也提供不出‘无锡旺米精密机械制造有限公司 1600KVA 箱变工程’、‘无锡市电子仪表工业有限公司箱变安装工程’等竣工交付项目质量回访记录”。

在 5 项不符合项中，其中有一项“施工方案管理缺位”的不符合项特别引起审核组的关注，通过进一步与企业领导层和部门主管的沟通，审核组发现，该企业对施工方案的管理存在以下问题：①施工方案没有编制时间及编审人员签字，也未经审批；②施工方案中没有劳动力配置计划、施工设备及检测设备配置计划、施工进度计划；③施工方案实施没有足够的证据。

因施工方案是具体指导项目工程施工的管理文件，也是为实现项目质量目标、针对工程施工特点所进行的施工劳力、施工机具、材料与设备、施工进度、施工方法、施工质量及安全控制等“人机材法环”的部署和管理。所以，施工方案的编制、实施与管理对确保项目工程施工质量、安全、进度是至关重要的。基于这种事实，审核组重点针对该项不符合进行了深入审核，并与受审核方最高领导层、主控部门进行了详细面谈和交流。

四、审核的作用与效果

1、顺藤摸瓜，寻找问题的根源

是什么原因出现上述三个问题？审核员程利平带着这个疑问，采取顺藤摸瓜、调查询问等方式，最终了解到有两个主要原因。原因之一，该企业对施工方案的管理没有制定相应的管理制度，未对施工方案的编制及审批、施工方案的内容、施工方案的动态管理等作出规定；原因之二，该企业自 2007 年 2 月 12 日成立以来，主要承接箱式变压器安装及调试，工程规模小，施工工期短，所以，公司领导及工程管理部门对施工方案不重视。

2、收集信息，分析管理的现状

在审核工程部及在建工程施工项目时，审核员程利平了解到：该企业由工程部进行施工策划，并编制施工方案。但由于没有制定施工方案管理制度，在施工策划及施工方案编制、实施过程中缺乏文件依据，加之工程部人员变动频繁，全凭工程部的技术人员按其能力或经验编制、管理施工方案，结果出现以下几个方面的问题：

①由于编制前没有进行现场勘查，编制的施工方案针对性不强；

②施工方案未经审批就实施，施工方案中缺少劳动力配置计划、施工设备及检测设备配置计划、施工进度计划等内容；

③在施工时劳力配置不合理，影响施工进度；施工机具调配不及时，出现人员窝工；施工技术交底不进行，出现返工返修等情况，增加工程成本；

④施工方案实施过程缺乏监督检查，导致没有施工现场勘查记录、设备进场开箱验收记录、施工技术交底记录、施工方案实施的检查记录等。

上述情况在本次审核的“无锡市普惠自动控制有限公司 250KVA 箱变安装工程项目”中充分显现出来。“无锡市普惠自动控制有限公司 250KVA 箱变安装工程项目”的甲方单位为无锡市普惠自动控制有限公司，设计单位为江苏海宏电力工程顾问有限公司，项目地点在无锡市鸿山工业安置区(无锡市普惠自动控制有限公司院内)；工程施工内容为 1 台 250KVA 箱变安装，包括 40 米高压电缆安装。

在对该项目部进行审核时，发现项目部存在以下问题：

① 该施工方案中没有劳动力配置计划、施工设备及检测设备配置计划、施工进度计划，该施工方案也未经审批；

② 不能提供对主要设备及材料进行进场验收的记录；

③ 不能提供在安装前对土建单位的基础进行平整度检测的勘察记录；

④ 提供不出箱变安装、电缆敷设、接地钢板安装等技术交底记录。

3、针对原因及管理现状，采取了改进措施

审核组在审核过程中采取顺藤摸瓜的方法，找出了问题的根源，并通过与企业领导层及职能部门负责人的深入了解，获知该企业在施工方案管理缺位所产生的不良后果。为了解决施工方案管理的问题，审核组向企业提出改进的内容及方法等意见；该企业通过审核组开具的不合格项报告及在末次会议上审核组提出的改进意见，采取了以下改进措施：

①制定了《施工方案管理办法》，明确施工方案编制的时机、施工方案的编审批人员、施工方案的编制内容等；

②对新开工的施工项目“10千伏630KVA临时箱变工程”按《施工方案管理办法》进行了施工策划及施工方案的编制；

③对施工方案的实施进行动态管理。

4、后续跟踪，效果明显

经审核组长后续跟踪调查，该企业于2012年12月25日制定了《施工方案管理办法》，对新开工施工项目均按要求编制施工方案，并按施工方案进行实施和管理。通过这一举措，2013年新开展的在建项目中，没有出现劳力配置不合理及窝工现象，也没有出现影响施工进度，增加工程成本等问题。

通过本次审核后，解决了企业施工方案管理缺位的问题，保证了施工质量和施工安全，降低了工程成本，提高了企业经济效益。

五、感想

通过本次审核，我认为：作为专业审核员，我们在审核过程中对发现的问题应该帮助企业从深层次上分析问题出现的原因，从根本上解决问题，采取纠正和预防措施。只有这样，我们的审核工作才能对企业有实质上的帮助。